

Likviditás, szolvencia, prudencia

Botos Katalin¹

Misztikum lengi körül a pénzügyeket, pedig szakma ez. Méghozzá olyan szakma, amelyben a hitel a hitelességre épül. A bankfelügyeletnek – de természetesen a többi pénz- és tőkepiaci felügyeletnek is – az a dolga, hogy ezt a hitelességet, a prudens magatartást kikényszerítse, betartassa, segítse. A jó pénzközvetítés záloga azonban a jó – megbízható, hiteles emberek-ből álló – bankmenedzsment. Prudens banktevékenység prudens bankembereket követel meg. A bankválságok mindig összefüggésben voltak a rossz menedzsmenttel. Az üzleti élet szereplői maguk alakítják körülményeiket. Hatósági ellenőrzés (surveillance) nem helyettesítheti a bankirányítást (governance).

Kulcsszavak: pénzügyi politika, bankfelügyelet, bankminősítés, bankcsőd

Mottó: „Ha nincs meg a pénzem,
kérem, ha megvan, nem kérem!”

1. Bevezetés

A bank bizalmi üzlet. A pénzközvetítés feltételezi azt, hogy a fizetéseket bonyolító intézményben teljes a bizalom. A bankszektor a jövedelmek önkéntes és ideiglenes újraelosztásának eszköze, szemben az államháztartással, ahol végleges és kötelező újraelosztásra kerül sor. A bankok a *pénzügyi intermediáció*, közvetítés egyik intézményét képviselik, hiszen hasonló tevékenységre sor kerül a tőkepiacon, s a biztosítótársaságok keretein belül is. Ne hozzon zavarba, hogy maga a pénzáramlás esetlenként végleges újraelosztást eredményez a szereplők szempontjából, hiszen ha eladtam valamit – részvényt, kötvényt, vagy bármely értékpapírt a piacon, akkor azt valóban nem követelhetem vissza – (hacsak nincs hozzá fűzve visszavásárlási szerződés). S a biztosítónál is véglegesen újra osztják az én befizetésemet, mondjuk a kötelező gépjármű felelősségbiztosítás körében, a bekövetkezett káresemények elszenvedői javára. A betételhelyezésnél már nagyon is világos, hogy csak egy időre adtam kölcsön a pénzt, amivel egyébként a bank mint sajátjával bánik, hiszen saját döntésétől függően helyezi azt ki. E különbségek ellenére közös bennük, hogy nincs törvényi kényszerpályán a pénz áramlása. Ami a dologban önkéntes, az maga az in-

¹ Dr. Botos Katalin, az MTA doktora, tanszékvezető egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Pénzügytani Tanszék (Szeged)

tézmény megválasztása. Mellesleg az egyén számára – a biztosítástól eltekintve – a pénz- és tőkepiacon elhelyezett, illetve befektetett megtakarítások nem jelentik a végleges újraelosztást, hisz a betétet ki lehet venni, s más formájú vagyontárgyra átváltani, az értékpapírt el lehet adni, s – mondjuk – betét formában lehet lekötöni. Az egyén tehát maga választja és változtatja meg a megtakarítási formát és a konkrét intézményt, amelynek segítségével be akar kapcsolódni a pénz- és tőkepiacra. Vevőként és eladóként egyaránt mérlegelheti, hogy milyen forma célszerűbb számára. Vállalkozóként is választhat, hogy mit tesz: a tőkepiacon keresztül finanszírozza meg üzleti aktivitását, vagy inkább bankhitelt vesz fel rá. Vagy, mondjuk, felkészül egy biztosítási szerződéssel egy káresemény hatásának mérséklésére, illetve inkább kockáztat, remélve, hogy szerencsésen elkerüli azt. Szabadon dönt tehát a szóba jöhető kínálat igénybevételéről, mind a konkrét intézményt, mind a pénzközvetítő csatorna típusát illetően. Erre nincs lehetősége, ha adót, TB járulékot kell fizetnie, hiszen azt a szabályok szerint, az előírt formák kötelező betartása mellett kell megtennie.

A pénzügyi politika szempontjából *négy ágazatot* különböztethetünk meg: a költségvetési és a monetáris politikát, ez utóbbival szorosan összefüggő devizapolitikát, s a felügyeleti politikát. Míg a hagyományos felosztás általában a költségvetési és a monetáris politikát, a pénzügyminisztérium és a jegybank iker-együttesét szokta idézni, mint a pénzügyi politika letéteményesét, úgy gondolom, érdemes e részletesebb bontást elemezni.

Az, hogy a devizapolitika a monetáris politika része, bár relatív önálló területe, régóta tudjuk. Hiszen a modern pénz hitellel, vagy devizavásárlással születik, s a modern pénz funkcionálásáról már aligha beszélhetünk csupán nemzeti keretekben, a globális világgazdaság feltételei közepette. Ez pedig a nemzetközi fizetési forgalomban felhasználható, a folyó fizetési mérleg tételeire – legalább – korlátozásmentesen alkalmazható konvertibilis valutát követel. Az OECD országai sorába pedig azon ország léphet, amelyik megengedhetőnek tartja a lényegében szabad tőkeáramlást is. Hazánk immáron ide sorolódik, hiszen monetáris és devizasabályozásunk lényegében EU-konform.

Miért soroljuk a pénzügyi politika körébe a *felügyeleti tevékenységet*? S miért tekintjük azt egyértelműen önálló ágazatnak? Tanulmányunkban erre a kérdésre próbálunk választ adni a bankfelügyelet alapfeladatait elemezve, különös tekintettel a magyar bankrendszer működésének problémáira.

2. A bankfelügyelet

Rengeteg vita volt azon, hogy a bankfelügyeletet kinek kell gyakorolnia: a jegybanknak, azaz nálunk az MNB-nek, vagy a pénzügyminisztériumnak (PM), helyesebben, egy alája rendelt szervezetnek? Már minden változatot kipróbáltunk, legalábbis elméletben. Felvetődött, s folyamatosan kísért a parlament alá tartozó fel-

ügyelet eszméje, amely megoldani hivatott a gordiuszi csomót, azaz, se jegybank, se kormány, hanem a mindkettő felett felügyeletet gyakorló parlament legyen a felügyelők felügyelője, s így a mindenkori végrehajtó hatalmon túl – a bizottságokon keresztül – a mindenkori ellenzéknek is lenne betekintési lehetősége a prudenciális szabályozás és ellenőrzés dolgaiba.

A rendszerváltást megelőzően már megkezdődött a biztosítás, bank és értékpapír terület jogi szabályozásának előkészítése. Noha az első szabadon választott kormány alatt a *banktörvény* is megszületett, az a koncepció, hogy a pénzügyi közvetítés csatornáit, az önkéntes újraelosztás rendszerét egységes, a PM-től független, bár a kormányzat, egy tárca nélküli miniszter felügyelete alá kellene helyezni, nem valósult meg. Egy röpke évig létezett a bankszektor fejlesztéséért felelős miniszter posztja, a biztosítás és értékpapír terület azonban PM fennhatóság alatt maradt. Miért? Erre csak a politológia, pszichológia, társadalomszociológia tudományterületek, a hatalom természetrajzát leíró tudományok segítségével lehet választ kapni. A pénzközvetítő szektor ellenőrzése – hatalom. Ha csak a bankszektor mérlegfőösszegét tekintjük, már az is vetekedett a költségvetés kötelező újraelosztási rendszerének nagyságával. Egy pénzügyminiszter hatalma annak eredménye, hogy az éves jövedelem-újraelosztás során minden második megtermelt magyar forintnyi jövedelem fölött ellenőrzést gyakorol. Hiszen a jövedelemközpontosítás következtében a központilag elosztott jövedelem a GDP-nek mintegy fele! Ugyanakkor az állampolgárok pénzbeli megtakarításainak zömét a bankrendszer kezeli. Ily módon semmilyen kormányzat nem lehet közömbös az iránt, hogy mi történik az emberek vagyonával. De a pénzügyi tranzakciókat lebonyolító bankrendszernek ezen túl is alapvető szerepe van a piacgazdaság zavartalan működésében, hiszen egy komolyabb fennakadás a fizetések lebonyolításában *dominószerűen* vonja magával a pénzügyi kapcsolatok hálóján keresztül a gazdaság szinte egészét. Ezért nem szívesen engedi ki a pénzügyi tárca a kontrollja alól a bankszekort. De az értékpapírpia és a biztosítótársaságok is azon területei közé tartoznak a gazdaságnak, amelyhez a pénzügyi tárca szorosan kötődik.

Az állami tulajdonban lévő biztosítók értékesítése, *privatizálása* fontos bevételi forrás lehet, emellett megkímélheti a tárcát a szektor intézményeiben rejlő tartalékhiányok pótlásától, s az elkerülhetetlen feltőkésítés költségeitől. A *tartalékok* formáinak szabályozásával a mindenkori költségvetést finanszírozó kormánypapírok biztonságos piaca teremthető meg. Az *értékpapírpia* létrehozása és szabályozása ugyancsak ebből a szempontból fontos kérdés, hiszen megszületése után jó fél évtizedig alig volt más, mint állampapír a tőzsdén.

Ezért, ha lehetett – s lehetett –, a két felügyeletet a pénzügyi tárca mindenképpen magánál tartotta. A bankfelügyelet pedig leírta útját a 90-es évtizedben:

- 1990-ben a *PM részlegét* képezi,
- 1991-ben a bankügyekért felelős *tárca nélküli miniszter* felügyelete alatt működik (az értékpapír és a biztosítás marad a PM alatt),

- a pénzügyi törvény elfogadása után az Állami Bankfelügyelet *kormányfelügyelet* alatt van, amit tárca nélküli miniszter gyakorol (a privatizációt, illetve az ÁVÜ-t, majd az ÁPV Rt-t felügyelő miniszter),
- újabb módosítással a bankfelügyelet is visszakerül a *pénzügyminiszter* felügyelete alá,
- majd 1996-ban összevonják az értékpapír-felügyelettel, amely mindvégig a pénzügyminiszter felügyelete alatt volt, s *Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet* néven működik,
- 1999-ben pedig döntés születik arról, hogy az időközben létrejött Pénztárfelügyelettel és az addig a PM alatt működő, de önálló biztosítás-felügyelettel is összeolvasztva, *szuperfelügyeletet* hoznak létre a teljes pénzközvetítő szektor ellenőrzésére.

Az elvi vita a meghozott kormánydöntés után is folyik a szakajtóban, hogy jó helyen van-e ezen csúcsszerv beillesztve az államigazgatásba, s nem lenne-e jobb a szuperfelügyeletet a parlament alá helyezni. Egy bizonyos: a státusszabályozástól függetlenül a pénz- és tőkepiaci intézmények felügyeletét ellátó szervezet, vagy szervezetek fontos funkciót töltenek be, a pénzügypolitika részét képezik. S az is elvitathatatlan, hogy a tőkepiac mind bonyolultabbá válik, a *pénzügyi innovációk* hatása egyre komplexebb ellenőrzéseket kíván meg. Egy szervezetben, vagy sem, mindenképpen indokolt a felügyeleti tevékenység olyan jogszabályi összehangolása, s a helyszíni ellenőrzések, a front office munka olyan megszervezése, amelyben csapatként dolgozik a különböző szakterületek ismerője. A kockázatok ugyanis összefonódnak, s a felügyelet feladata éppen a kockázatmérséklő szabályok érvényre juttatása a pénzügyi szereplőknél.

3. Veszélyes üzem

A bank – veszélyes üzem. Noha a szakértők döntő többsége vallja, hogy az erőforrások csatornázásánál, a megtakarításoknak a felhasználókhoz juttatásánál legjobb módszer a piac mechanizmusa, ez nem jelenti azt, hogy a piac a bukás kockázatát teljesen kizárja. A pénzügyi tranzakciók soha nem kockázatmentesek. A szabályozás semmiképpen nem vállalhatja át a pénzügyi intézményektől a tevékenységükben rejlő kockázatok fedezését, csupán arra törekedhet, hogy a pusztán piaci hatásokra hagyatkozó üzletvitel kockázatvállalási szélsőségeit a hatalom kényszerítésével mérsékelje, s ezzel a banki ügyfelek biztonságát a lehetőségeken belül növelje.

Nem lehet elégszer megismételni: *nincs tökéletes biztonság*. Az üzlet természetéből fakad, hogy az időben lejátszódó folyamatokra számtalan külső és belső tényező is hat, melynek „lemodellezése” teljes pontossággal lehetetlen. A kockázatok fedezésének módja a megfelelőnek ítélt tőke előírása, s olyan működési szabályok kialakítása, amelyeknél nyomon követhető a mindenkor felvállalt kockázatok nagysága. Ha ezek a kockázatok közelítik a kölcsöneshozókhoz, tehát meghaladják a saját

tőke kockázatviselő képességét, akkor a szabályozó hatóságnak joga és kötelessége a leghatározottabb eszközökkel beavatkozni az üzletpolitikába, ami egyébként nem célszerű gyakorlat az egyéb vállalkozások esetében. Csakhogy, míg az egyéb vállalkozásoknál a modern gazdaságban a vállalkozó a saját eszközét kockáztatja, itt a másét is. Méghozzá úgy, hogy – bank esetében – a kölcsönadó a kockázatvállalásnak nincs is teljes tudatában, sőt, a hétköznapi ember számára éppen a biztonságos értéktartás formáját jelenti a banki betételhelyezés.

A kockázatok viselése szempontjából eltérés van a különböző újraelosztási csatornák, intézmények között. A tőkepiaci finanszírozó maga viseli a kockázatokat, bár a kisbefektetők itt is védelemre szorulnak a brókercégek működési (üzemi) hibáiból, netán törvénnyel ellentétes gyakorlatából eredő veszteségekkel szemben, hiszen az általuk vállalható kockázatokba ez semmiképpen nem fér bele. Saját befektetési döntésének konzekvenciáit azonban az ügyfél itt maga viseli.

A bank esetében azonban az intézmény sajátjaként helyezi ki a kölcsönforrásokat. A művelet, amely végbemegy, nem a betétes és a hitelkérő ügyfél „összehozásából” áll, hanem mindkét oldalon a jogi aktus lényege a bankkal kötött szerződés. A közvetítést tehát a bank „saját szakállára” végzi. E veszélyes üzem működtetője a *menedzsmen*t. A tulajdonosok felelőssége, hogy jól kiválasztott személyeket ültessenek az igazgatói székekbe. Ez a felelősség azonban nem tartozhat kizárólag rájuk, hiszen nem csupán a banktulajdonosok pénzét veszíthetik el, hanem a gyanútlan publikumét is.

Ezért a felügyelő hatóságoknak is külön oda kell figyelniük a menedzsmen

alkalmasságára, s arra is, hogy a tulajdonosok érdekeit szolgáló tevékenységük ne veszélyeztesse az ügyfelek biztonságát. Természetesen a biztonságos bankműködés hosszú távon a banktulajdonosoknak is alapvető érdeke. Amint azonban egy angol közmondás megfogalmazza: „Mindennek ellent tudunk állni, kivéve a kísértést”. A bankszakmában pedig nagy a kísértés, hogy a nagyobb haszon reményében a menedzsmen

nagyobb kockázatot vállaljon fel. Ez az a pont, ahol a felügyelő hatóságok mindenképpen előnyben részesítik a biztonságot a profitabilitással szemben.

De most fordítsunk a nézőpon

ton! Vajon ez azt jelenti-e, hogy a felügyelet számára közömbös a banki jövedelmezőség alakulása? Az adóhatóság, mint állami szerv számára biztosan nem, s a pénzügyminiszter se tudja költségvetésének tervezésénél figyelmen kívül hagyni a bankszektor jövedelmét, annál is inkább, mert ez az ágazat az elmúlt évtized húzó ágazata volt a GDP termelésében, nemzetközi tapasztalat szerint. A profitabilitás azonban a felügyelet számára is fontos, hiszen a megtermelt jövedelem az adott évben a kockázatok fedezete is, s éppen ezért fontos, hogy a felügyelet adott esetben megtilthatja, hogy a bank osztalék formájában kifizesse a jövedelmet, ha szükséges a kockázatok fedezéséhez. A különböző tartalékokba helyezett eszközök is növelik a bank ún. *szavatoló tőkéjét*, amelyet a jegyzett tőkén és tartalékokon túl az ún. *alárendelt kölcsöntőke* is kiegészít. Mit jelent az alárendelt kölcsöntőke? Olyan kölcsönt, amely saját eszközként tekintendő, ha egy bank csődbe megy. Más szóval, e kételkedő eszköz egyrészt hitel, mert vissza kell fi-

zetni, de mivel legalább öt évre lekötött, s a veszteség fedezésére felhatalmazó záradékkal ellátott, egy esetleges bankfelszámolás esetén a saját eszközökhöz sorolódik.

Valójában felvetődik a kérdés, hogy a felügyelet kinek a felügyelete: az államé, vagy a bankszektoré. Mit értek ezen? Azt, hogy természetesen a polgárok biztonsága, vagyonának, s így pénzvagyonának védelme elsőrendű állami érdek. Másrészről azonban a bankok közössége szempontjából se közömbös a bankcsőd. Nem azért, mert egy versenytárs „elhullása” könnyeket fakaszt, hanem azért mert a banki bukás a szektor egészére kihat. Csökkenti a rendszerbe vetett bizalmat, tovagyűrűző hatásainál fogva konkrét károkat okozhat más, teljességgel vétlen bankpiaci résztvevőknek, s nem utolsósorban a banki közösség viseli az *OBA-ra*, a betétbiztosítási alapra háruló terheket. Egy nagy lakossági állománnyal rendelkező banknál ez sok milliárdos tétel lehet, s a banki szektor jövedelmét – közvetetten, amennyiben a rendelkezésre álló eszközök az OBA-ban nem elegendőek – jócskán megcsapolja. A felügyelet tehát a bankok érdekeit is védi, nemcsak az ügyfelekét.

4. A bankminősítés elemei

A bankváltásokat részben a rossz gazdasági körülmények, részben a bankmenedzsment maga okozza. Ugyanis mindig „helyzet van”, tehát mindig valamilyen – jó, vagy rossz – körülmények között kell megtalálnia a menedzsmentnek a külső hatásokra a megfelelő válaszokat, amelyek a bank hajóját átsegítik a nehéz szakaszokon.

Vannak természetesen olyan periódusok, amelyek olymértékű kedvezőtlen gazdasági hatást „engednek rá” a bankszektorra, amelyet az önerejéből elviselni nem képes. A bankszektor a gazdaság tükre, s ha a gazdaság – bármilyen oknál fogva – óriási mértékű értékvesztéssel néz szembe, annak következményeit a bankszektor is viseli. Állami segítség nélkül gyakorlatilag összeomlik. Ezt hívjuk *bankkonszolidációnak*. Egyes bankok kevésbé vagy jobban szorulnak rá a mentőkötélre, de a dolog lényege mindenkor az, hogy a bank eszközei jelentékeny részét elveszti, s ez a betétek – források – visszafizethetőségét kétesessé teszi. Ha ez egyértelműen a körülmények számlájára írható, akkor az állami mentőakció indokolt. A konszolidációra szoruló bank éppúgy csődhelyzetben van, mint az, amelyet a menedzsment vitt jégre. A különbség éppen abban van, hogy kit terhel a felelősség. Feltétlenül különbséget kell tehát tennünk – s különösen a magyar gyakorlatban – a bankkonszolidáció és a bankcsőd között. Válságba kerül mindkét esetben a bank, vagy a bankok, de a bankcsődök mindig visszavezethetők a menedzsment hibájára, netán nem prudens magatartására.

A felügyeleteknek tehát figyelemmel kell lenniük a menedzsment minőségére (bár ez elsődlegesen a tulajdonosok dolga, ezt mindig szem előtt tartjuk). Azt azonban le kell rögzíteni, hogy soha nem lehet megakadályozni azokat a bankcsődöket, amelyek a menedzsment és a tulajdonosok összejárásával jöttek létre. A jó me-

nedzsmment képessé teheti a bankot, hogy túlélje a kívülről generálódó válságokat. A rossz menedzsmment békeidőben is tönkretelheti a céget.

A bankok minősítésére felhasznált rendszer az ún. *CAMEL*, amely a következő fogalmak angol megfelelőinek kezdőbetűjéből alkotott betűszó: tőke, eszközök menedzsmment, jövedelmezőség, likviditás. A bankok tőkeereje, kihelyezéseinek minősége, vezetésének színvonala végül is meghatározott jövedelmezőséget eredményez, s biztosítja, hogy a bank mindenkor likvid legyen.

Figyelmünket irányítsuk ez alkalommal a *fizetőképességre*! Sokszor felvetődő kérdés minden fórumon, legyen az az utca embere, de akár joghallgató is, hogy mit értünk *likvid*, és mit *szolvens* bank fogalmán. E két szó magyarrá fordítva egyaránt fizetőképességet jelent, s csupán azzal tudjuk megkülönböztetni őket, hogy jelzőt teszünk a fizetőképesség szó mellé: mindenkori, illetve tartós fizetőképesség. Ettől aztán még nagyobb a zavar, hiszen hogy lehet valaki mindenkor fizetőképés, ha nem tartósan az? Pedig a pontos gazdasági tartalom kihámozása után megvilágosodik, hogy a mindenkori, vagy azonnali fizetőképesség mellett még indokolt lehet egy bankot inszolvensnek nyilvánítani, és becsukni. Az azonnal esedékes kifizetnivalókat egy bank képes lehet teljesíteni, csak éppen már nem a kihelyezésekből visszafolyó pénzből, hanem a másik betétes pénzből eszközlik. Egy bank illikviditását gyakorlatilag mindig megelőzi az inszolvenca esete. Az a bank, amely egyébként fizetőképés, egészséges gazdálkodású, jó portfólióval rendelkezik, csak átmenetileg kerül pénzzavarba, mindig talál megoldást forráshiányának fedezésére a bankközi piacon, hitel felvétele, vagy gyorsan likvidálható eszközei értékesítése révén.

A jó portfóliójú bank mindig hitelképes. A mérlegfőösszeg megnövekedése ugyan esetleg ronthatja tőkemegfelelési mutatóját, de kellő tőkeellátottság esetén ez nem lehet probléma. A *tőkemegfelelési mutató* meghatározása a következő: a bank mérlegfőösszegét – bizonyos korrekciókkal – egybevetjük a szavatoló tőkével, amit ugyancsak korrigálunk. A mérlegfőösszeg korrekciója azt jelenti, hogy a hiteleket teljes értékű kockázatnak (100 százalék) tekintjük, hisz a leggondosabb mérlegelés mellett is történhet olyan vis major, ami a visszafizethetetlenséget eredményezi. Ez a veszély kisebb a lakóingatlanokkal fedezett hiteleknel (50 százalék) s a bankközi kihelyezéseknél – egy bank fizetéseképtelenné válása nem kizárt, de kevésbé valószínű (20 százalék). Végezetül a 0 százalékos súlyozási kategóriába tartoznak az állammal szembeni kihelyezések, hiszen az állam fizetéseképtelenné válása csak totális összeomlás, államcsőd (Staatsbankrott) esetén következik be. Ezek pedig egyáltalán nem számol a szabályozás.

Tartósan fizetéseképtelennek tehát azt a bankot tekintjük, amelyiknél az eszközök értéke a forrásoké alatt marad. Valójában a bankfelügyeletnek azt kell szorosan követnie, hogy a bekövetkező értékvesztések mikor érnek el arra a pontra, ahol az idegen források már nem fedezettek, s nincs remény arra, hogy a tulajdonosok tőkeinjekcióval a hiányt pótolják. Ez esetben nincs más hátra, mint a bank felszámolása, esetleg beolvasztása egy másik egységbe, vagy csendes kivezetése a piacról. Ha időben történik intézkedés, akkor csak a bank tulajdonosai veszítik el tőkéjüket – ez

normális minden vállalkozás esetében –, de a bank hitelezői még nem fizetnek rá. Igaz ugyan, hogy az ellenőrzés, felügyelés ténye sok piaci szereplőt félrevezet. A bankfelügyelet léteiben holmi intézményes garanciát látnak a csőd ellen, s így a vállalkozás esetleges kudarcával kisbefektetőként sem foglalkoznak. (A bank is egy vállalkozás, részvénytársaság, s egy kisebb körben szövetkezeti formában működő cég.) A bankfelügyelet azonban nem veheti át a cégvezetés feladatát és felelősségét, *a surveillance nem governance*. Sajnos, a kockázatok nem mérhetők patikamérlegen, s feltárásukat az is nehezíti, hogy a menedzsment nem mindig kooperatív a felügyelettel. A rabló-pandúr játék viszont fokozatosan elfajulhat.

5. Jó bankárból rossz bankár

Ha a felügyelet nem elég eredményes, későn veszi észre a valós problémákat, vagy sokáig bizakodik a legszigorúbb intézkedések elkerülhetőségében, akkor a menedzsment a következő alakváltozásokon megy keresztül:

- hibázó menedzsment
- kozmetikázó menedzsment,
- kétségbeesett menedzsment,
- csaló vezetés.

A menedzsment hibás döntései a következők lehetnek: *túlméretezik a bankot*, túl gyorsan futtatják fel az aktivitását. Ez a saját tőkéhez képest nagy mérlegfőösszeget jelent, ami egyrészt azért probléma, mert a kockázatviselő képessége a banknak relatíve csökken, másrészt mert a kockázatok viszont megnövekednek. Ilyenkor ugyanis a bank gyakran olyan új területekre tör be, ahol a földrajzi körülményeket, vagy üzleti sajátosságokat még nem eléggé ismeri, s ez abszolút biztos kockázatforrás.

A hitelek nyomják a források, szinte kényszerpályán van a bank a kihelyezésekkel, a betétekre fizetni kell a kamatot, így a kihelyezéssel nem válogathat, a kissé kockázatosabb ügyfelek – különösen, ha jó magas kamatot hajlandóak vállalni – számításba jöhetnek. Az előre menekülés stratégiáját követő bankvezetés ezután sorozatban követheti el azokat a hibákat, amelyek a bankfelügyelet figyelmét magukra kell vonják, hiszen a szabályozás tiltó táblái éppen ezekre vonatkoznak.

Rendkívül nagy a csábítás, hogy *koncentráltan hitelezünk*. Ez olcsóbb – legalább is, amíg az ügyfél fizetőképes –, nem igényli macerás vizsgálatok tömegét, egyszer megnézzük, eldöntjük, és kész. A szabályozás éppen ezért követeli meg, hogy a nagy hitelekről, befektetésekről a bank számot adjon (ez a magyar szabályozásban – s a továbbiakban mindig erre utalok – a szavatoló tőke 10 százaléka), de azt is meghatározza, hogy egy bizonyos mérték (esetünkben 25 százalék) fölé semmiképpen nem mehet a koncentráció. Remek ötlet, hogy szétdaraboljuk a hiteleket, esetleg átvezetjük a bankholding egy vállalkozásán, s így csak alaposabb vizsgálat

derítheti ki, hogy a bank mégis túlzott koncentrált kockázatot vállalt. Arra vonatkozóan csak tanács van, tiltás nincs, hogy a bank azonos ágazatból ne vállaljon túl sok ügyfelet, mert akkor együtt mozog a bank sorsa az ágazat konjunktúrájával. Itt megint vissza kell idéznünk a magyar múltat, amikor is a kétszintű bankrendszer létrehozásakor kikanyarítottak a nemzeti bank portfóliójából egy-egy területet – a Hitelbanknak a nehézipart, a Kereskedelmi és Hitelbanknak a mezőgazdaságot, a Budapest Banknak az infrastruktúrát –, s úgy gondolták, kezdetnek jó lesz. Ezzel a szükségesnél nagyobb mértékű ágazati koncentrációval bocsátották útjára a bankokat, amelyek viszont nem győztek –, de nem is volt rá idejük – kimászni a terhes örökségből. Egyébként nehéz is volt hová, hiszen a KGST összeomlása éppúgy megviselte a gép-és vegyipart, mint az agráriumot, s az összeomló, adófizetésre képtelen vállalatok csak súlyosbították az infrastruktúrát finanszírozó költségvetés helyzetét. A konszolidáció elkerülhetetlen volt.

A koncentrált hitelezés csaknem mindig megtalálható a bank bukások hátterében. Jellegzetes bűn a *belső, illetve kapcsolt hitelek* megengedettnél nagyobb aránya. A magyar bankszabályozás limitek közé szorítja mind a bank alkalmazottainak, hozzátartozóinak, mind azon cégeknek nyújtható hitelt, ahol tulajdonosi kapcsolat áll fenn, esetleg a banki alkalmazott és az ügyvezető azonos, vagy szoros rokon. Egyébként a kapcsolt és belső hitelek nyújtását procedurálisan is szabályozni kell, az érintett a döntésben nem vehet részt, s az ettől eltérő gyakorlat mindig gyanús, magyarázatra szorul. „Szép” példája volt a kapcsolt hitelezésnek a 90-es évek első csődbe jutott bankja, ahol egy hitelszerződésen – s ez nem tréfa! – mindkét oldalon, a hitelnyújtó és hitelfelvevő cég aláírásának helyén azonos név szerepelt, ami természetesen azonos személyt takart, s ez nem más volt, mint maga a bank vezérigazgatója... Ez már nem hiba, ez bűn, ezt még a bankcsődökben tapasztalatot nem szerzett és a bankügyekben még nem könnyen eligazodó büntetőjogi gyakorlat se „jutalmazhatta” mással, mint több év börtönnel. Amitől a bankból kifolyt pénz persze még nincs meg.

Egyébként a vállalatok igazgatótanácsaiban ülő banktisztviselők esetében igen nyilvánvaló, hogy a kellemes barátinak mondható viszonyok rontják az ellenőrzés hatékonyságát, s így azok az emberek válnak a megfelelő információáramlás akadályozóvá, akiknek hivatalból ezt kellene éppen előmozdítani. Az állami tulajdonú bankok esetében pedig saját igazgatótanácsuk összetétele volt problematikus. Az állami képviselők általi politikai nyomásgyakorlás lehetősége esetenként a portfólió romlásához vezethetett. Az utóbbi viszont ezen az alapon is felveti a konszolidáció indokoltságát, még a külső hatásokra rosszul reagáló bankok esetében is. Az igazgatósági tagság a felelősség átvállalását is jelenti az állam részéről. Nehezen mondhat a pénzügyminisztérium szigorú ítéletet a banki ügyvezetés hibás döntéséről, ha magas rangú képviselője ott ült az igazgatótanácsban, s nem határolta el magát a döntésektől... Sajnos a magyar gyakorlatban ez holmi bonusz volt az alacsonyan fizetett köztisztviselők számára, s valójában senki nem gondolta komolyan, hogy neki igazgatnia kellene a bankot. A konszolidáció terhét tehát a PM-nek vállalnia kellett, bár

ez a teher korántsem az igazgatósági, felügyelő bizottsági köztisztviselőkre, hanem az adózó magyar állampolgárok összességére terült szét.

Fontos csőd-ok a *lejárat* *összhang* hiánya. A lejárat transzformáció, a lejáratok kezelése és összhangba hozása betéti és hiteloldalon a bankszakma lényege. Ha egy bank rosszul időzít, akkor lehet, hogy csak nagyon drágán tudja megoldani likviditási helyzetét, s ez, ha sűrűn fordul elő, „megeszi” a jövedelmet, a banküzemet vesztésébe fordítja. A kamatkockázat különösen veszélyes, ha külföldi valutáról van szó, hiszen itt az árfolyamkockázat egy további rizikót növelő tényező, s az ún. átutalási kockázat is megjelenik. Nagy veszély forrása, ha az adósok fizetéseképtelensége miatt a hiteleket folyamatosan átütemezik. Az ugyan igaz, hogy egy eleven eger jobb egy döglött oroszlánnál, azaz, a vállalat életben tartása elemi érdeke nemcsak a cégnek, de a finanszírozónak is, hiszen a levágott kecske nem ad többet tejet, s a csődbe zavart vállalat elkótyavetyélt vagyonából ugyan kielégíthetem követelésemet, de nem lesz lassan ügyfelem, akihez újra kihelyezzem a pénzt. Ezért érthető, hogy ügyfeleik fizetéseképtelenségét a magyar bankok is igyekeztek kitolni. Az már kevésbé érthető, hogy így a könyvelésileg kimutatott kamatokat mint befolyt jövedelmet osztalékként ki is osztották... Itt kellett volna észben lennie a felügyeletnek. Csakhogy ez a küzdelem nem olyan egyszerű, ha a csatát a saját főnökeiddel vívod meg. Mert gondoljuk csak el, a PM alá tartozó felügyeletnek kivel kellett vitatkoznia – anno – az osztalék- és adófizetés letiltása ügyében? Az adó kedvezményezettjével, s mivel az évtized elején a bankok többsége még állami tulajdonú volt, ismét csak a kormánnyal...

A banki belső ellenőrzés hiányosságai, a belső szabályok lazaságai ugyancsak sok veszteség forrásai lehetnek. A *hitelkihelyezések minősítési rendszere*, a döntési hierarchiák és keresztkontrollok kiépítése fontos előfeltétele, hogy a bankvezetés képben legyen. Vigyázni kell arra, hogy ne az minősítse a hiteleket, aki nyújtotta. Az adósminősítésnél, a fedezetértékelésnél szigorúan ragaszkodni kell az objektív kritériumokhoz, akkor is, ha a szubjektív tényezőknek a megítélésben viszonylag nagy tere van. Éppen ezért fontos a döntési hatásköröknél a testületi jelleg megőrzés, a jogkörök centralizálásának kerülése. Ha nem így teszünk, hatalmas lehetőséget adunk bankvezéreknek, hogy más pénzével kalandozzanak. Itt se kell példáért megszirenni. A *postabanki csődöt* igazán nem a körülmények kedvezőtlen alakulása okozta, hanem a túlzott növekedés, s a túlcentralizált döntési rendszer, a gyenge belső ellenőrzés és a politikai motivációktól nem mentes üzletpolitika, hazarder vezetéssel párosulva. Valójában itt már az a kérdés, hogy a vezetés a gyenge ellenőrzés miatt nem volt képben, vagy az ellenőrzés gyengesége a vezetés akarata volt-e? Sőt, tovább is mehetünk. Ez a kérdés nem kérdés, mert a bank maga választotta auditora olyan magánszemély volt az utolsó időkig, aki e bankméretekhez igazodó felelősségbiztosítással nem rendelkezett, s nem is rendelkezhetett, vagyoni viszonyai alapján. Dekoráció volt, a bankjog megcsúfolására. Itt csak a sokkal határozottabb felügyeleti kényszerítés vezethetett volna eredményre – de ehhez a felügyeletnek éreznie kellett volna a politika teljes támogatását, és nem fordítva.

A *hibás banki döntések*, a rossz üzletpolitika már kezdettől fogva magában foglalhatja a kozmetikázó menedzsment, a kapkodó menedzsment sőt, a csalás bizonyos elemeit. A nagyhitelek szétagolása, a befektetések piramisának kiépítésével, a közbeiktatott láncszemekkel a külső szemlélő figyelmének elterelése a nagy kockázatvállalásokról, a fedezetek mesterséges fölértékelése, a jó adós kategóriájába való erőltetett besorolás, a hitelcenzúra bizottságok megkerülése, az egyszemélyi döntéshozatal mind-mind gyakorlati példája az adatok manipulálásának, annak hogy a törvény betűjének csak látszat szerint kívántak megfelelni. Az olyan akciókat, ahol tízmilliárdos tételekről faxon történő körbeszavazással döntenek, nem lehet komoly mérlegelésnek, felelős befektetői magatartásnak tekinteni. Nem lehet kétséges, hogy azok a bankcsődök, amelyek ilyen okok miatt alakulnak ki, s kerülnek a széles publikum érdekeinek megvédése céljából konszolidálásra, más megítélés alá kell esnek, mint az évtized nagy társadalmi-gazdasági átalakulása miatti konszolidáció. Itt a menedzsment felelőssége éppúgy egyértelmű, mint az imprudens magatartása miatt korábban csődbe került és felszámolt bankok, takarékszövetkezetek esetében. Az, hogy például a Postabanknál konszolidációra került sor, az a „túl nagy, hogy megbukjon” tétel miatt volt.

6. Három szakasz

A magyar bankcsődök története három szakaszra bontható. Az elsőbe azok a bankok sorolódnak, amelyek a szektor egészének konszolidációs szükséglete mellett, azzal nem egybemoshatóan, imprudens menedzsment döntések következtében veszítették el tőkéjüket, s a betétesek pénzét (Ybl Bank, Hevesi Takarékszövetkezet).

A második csoportba olyan bankok tartoznak, amelyek a konszolidáció szakaszában már létezve, hoztak is a körülmények alakulásából eredő terhet magukkal, de magánbankok voltak. Ezeket a terheket a konszolidáció nem vette le róluk, vagy mert a cég, vagy mert maga a hatalom nem akarta (például, hogy ne mentsünk meg állami pénzen magáncéget, vagy köszönjük, nem kérünk a konszolidációból, ha elveszítjük ezzel tulajdonosi mivoltunkat: Reálbank, Agrobank). Ezek a bankok aztán belementek olyan, a jog határán járó akciókba, amellyel az öröklött terhek mellé újakat keletkeztettek. Az a kísérlet, hogy „ledolgozzák” a hozott terhet, saját erőből konszolidálják a bankot, nem járt sikerrel. Az ok komplex: esetenként a válságkezelés terápiája se volt ideális. Az Agrobanknál például a helyzet végleges romlásához nagymértékben hozzájárult a betétesek rohama, amelynek forráskiáramlását a bank már semmiképp nem lett volna képes kiheverni.

Végül külön kell tárgyalni a *Postabank* esetét. Itt nem az öröklött terhek, hanem a banki üzletpolitika alakította ki a hatalmas veszteséget. A Postabank szinte a forgatókönyvet követte, hiszen az ügyes marketing és szervezés hatására dőlt be a pénz. Viszont 1993 után „elszállt” a mérlegfőösszeg, a tőkehiányt – a céltartalék-szükségletet – különféle kozmetikázással kisebbítették, a döntéseket koncentrálták, az

áttekinthetetlenséget a holding kiépítésével fokozták, az államot tőkepótló befektetésre készítették, adóparadicsombeli „befektetőket” próbáltak behozni a tulajdonosi körbe, majd végül – valóban a vég eljövételét érezve – „portfoliócserét” hajtottak végre külfölddel, mesterségesen kialakított árfolyamon, rossz hitelt tartalmazó cég-portfóliót majdan elkészülő üdülőingatlan jelenértékére cserélve..... Hogy a műveletsorozat mennyire tankönyvszerű pontossággal követte a negatív példát, hadd idézzük Aristobulo de Juan spanyol világbanki szakértő tanulmányának egy részletét, amely a jó bankárból rossz bankárrá válás utolsó szakaszáról szól: „Tényleges csalás a fizetéseképtelenség közeledtével következik be, amikor a bankár már érzi a vég eljövételét, és kísértést érez, hogy pénzt menekítsen ki a bankból. Ennek legfőbb módja az önhitelezés, ami saját vagy közeli személyes kapcsolatban lévő cég részére nyújtott hitelt jelent... Szintén az utolsó pillanatban lehet részben vagy teljesen a bank tulajdonában lévő vállalatok tulajdonos váltásával is csalni: ha a vállalat virágzó, akkor a bankár olcsón megvásárolhatja magának, ha a vállalat rossz állapotban van, akkor a bankár megveteti a bankkal magas áron. Végül is ő a döntéshozó. Az egész folyamatot természetesen bizalmas üzleti csoporton belül, papírcégeken és hasonló módszereken keresztül intézik, megkerülve a felügyeletet.” (Juan 1991, 42. o.). Lehet, hogy a Postabank vezetője nem ismerte ezt a tanulmányt, sőt, csaknem bizonyos. Mindenesetre ösztönösen követte gondolatmenetét.

7. Zárszó

A bank tehát bizalmi üzlet. A bizalom alapja, hogy a bankra bízott pénzt a szerződésének megfelelően pontosan visszakapja, a bank mindig eleget tudjon tenni tartozásainak, azaz *likvid* legyen. Erre tartósan csak akkor képes, ha egészséges viszony van eszközei és forrásai között, ami esetünkben azt jelenti, hogy a források értéke sose haladja meg az eszközök értékét, tehát a bank *szolvens*. Ha a polgár úgy érzi, hogy a bankban biztonságban van a pénze, azt jól forgatják, s kérésére vissza tudják fizetni – kamattól –, akkor nem kéri vissza. Ha legcsekélyebb gyanúja támad, hogy pénzvagyongója elveszhet, akkor rohan kivenni a pénzét. Még akkor is, ha arra az OBA garanciát nyújt. Mert már nem bízik semmiben. Oda a bank tisztessége, *prudenciája*. Tanulságos itt – komoly szakirodalom helyett – egy krimi idézni. A könyv bankemberekről szól, s egy pánikszerű bankmegrohanás lélektanát ábrázolja. „Az emberek már nem hitték el, amit mondtak nekik, mert túlságosan megszokták, hogy becsapják, hazugságokkal traktálják őket. Hazudott nekik a közelmúltban a kormány elnöke, hazudtak az egyéb kormánytisztviselők, politikusok üzletemberek, iparbárok, hazudtak a munkáltatók, a szakszervezetek. Hazudtak a hirdetések. Becsapták őket pénzügyi műveletekkel, kötvényekkel, részvényekkel, vállalati jelentésekkel és „hiteles” mérlegbeszámolókkal. Hazudtak – időnként – elfogult tudósításokkal vagy elhallgatással – a hírközlő eszközök. Bizony, végtelen a lista! Becsapás

becsapást, csalás csalást követett, míg aztán a hazugság – vagy enyhébben szólva: a torzítás –, a teljes igazság hiánya életforma lett.” (Hailey 1994, 381. o.).

Másrészről viszont megdöbbentő az a naivitás, ahogy immáron egy évtizede bedőlnek a polgárok a különféle kedvezményes kamatok, hozamok szerencsejátékának. Nem mérik fel, hogy a magas kamatok éppen a nagy kockázatokat hivatottak fedezni – s értetlenül állnak, ha elvész a pénzük.

Aligha vitatható: a bizalom megszilárdítása több mint jó bankvezetés, több mint jó bankfelügyelet. A pénzügyek hitelességét a gazdaságpolitika – sőt, a társadalom egészének – morális tisztasága garantálhatja.

Felhasznált irodalom

Juan, A. de 1991: *From Good Banker Bad Banker*. Kézirat, Word Bank, Wahington.
Hailey, A. 1994: *Bankemberek*. Európa, Budapest.